Capgemini Consulting

Le Lean Management est-il applicable à l'hôpital et pour quels résultats ?

Apparu il y a plus de quarante ans chez Toyota, le Lean Management se développe de plus en plus dans les services et depuis peu à l'hôpital. Quel bon mode d'emploi en tirer ou n'est ce qu'un mode de plus pour donner l'illusion de la nouveauté ?

Qu'est-ce que le Lean Management ?

Le Lean management est une démarche de progrès de l'industrie qui est née dans les années 50 chez Toyota (Toyota Production System) et dans son environnement fournisseurs, qui a été reprise et conceptualisée dans les années 90 au MIT sous le nom de Lean qui peut être traduit par "maigre".

Cette démarche très différente des démarches traditionnelles de "productivité" ou de "cost cutting" s'appuie sur trois concepts principaux :

1 - L'amélioration de l'organisation est fondée sur l'accroissement de la **valeur telle qu'elle est perçue par le client.**

2 - la démarche doit **permettre à ceux qui produisent la valeur de mieux travailler.**

3 - Elle est une approche managériale: faire travailler en équipes, **mobiliser autour d'objectifs de progrès partagés et reconnus par tous** comme indispensables au développement.

Sur cette base l'approche Lean conduit à :

- Innover par de pratiques meilleures qui deviennent de nouveaux standards : **Percer.**
- Dupliquer ces innovations dans l'entreprise en dépassant le seul pilote local : **Foisonner.**
- Organiser la pérennisation des nouvelles pratiques pour garantir l'application durable systématique et optimale des standards : **Pérenniser.**

Qu'est-ce qu'apporte une démarche Lean à la démarche de progrès de l'hôpital ?

La démarche Lean remet, en premier lieu, **les attentes du patient au centre de la démarche d'amélioration** de l'hôpital : Obtenir un rendez vous rapidement, comprendre les conséquences de son traitement, savoir quand sa sortie va avoir lieu, pouvoir choisir ses repas etc … ne sont plus des contraintes non satisfaites mais des moteurs de changement de l'organisation de l'hôpital.

Deuxièmement, elle permet à ceux qui sont chargés de répondre aux attentes des patients de la faire dans les meilleures conditions en :

- Traquant systématiquement toutes les tâches sans valeur ajoutée du point de vue du client.
- Réagissant systématiquement face à toute dérive de la qualité : zéro défaut accepté.
- Recommençant sans cesse cette recherche de la perfection.

Cette démarche d'amélioration de la qualité perçue par le patient se traduit par une amélioration de l'efficacité de l'hôpital en contribuant par exemple à l'augmentation du temps passé au contact des patients, à la réduction des délais d'attente, de la DMS, des tâches inutiles, des prescriptions, etc.



Capgemini Consulting

Enfin, une démarche Lean s'appuie sur des outils méthodologiques simples, pratiques et facilement appropriables au sein de l'hôpital par les différentes professions et qui sont ainsi un gage de pérennité de la démarche engagée au-delà de l'intervention de l'équipe initiale.

En quoi l'hôpital est-il différent de Toyota ?

L'hôpital est un univers professionnel très différent d'une usine à plusieurs titres :

- Les pouvoirs sont divers et non hiérarchiques.
- Il n'y a pas de vision partagée entre les différents acteurs sur la mesure de la performance de l'hôpital.
- L'activité de l'hôpital s'applique à des "produits" uniques : chaque patient, avec sa spécificité particulière.
- La relation des intervenants avec le patient est radicalement différente de la relation de l'ouvrier avec son produit.
- Les professions sont plus étanches dans leurs évolutions et la répartition des tâches.

Ces différences peuvent aussi être des atouts pour une démarche Lean si par exemple :

- Elle s'applique à faire du choix des critères de qualité pour le patient un facteur pour mobiliser l'ensemble des acteurs à l'hôpital dans la démarche de progrès.
- La gouvernance du projet reflète la diversité des pouvoirs et des métiers dans la refonte des processus.

Quels sont les facteurs clefs de succès d'une démarche Lean à l'hôpital ?

On peut en identifier trois principaux :

1 - Installer dès le lancement une démarche "gagnant-gagnant" aux trois niveaux que sont le Patient, ceux qui le soignent, et ceux qui financent l'hôpital.

2 - Se focaliser sur les processus qui seront les plus immédiatement producteurs de gains de qualité pour les patients : démarche d'accès à l'offre de soins de l'hôpital, articulation des services cliniques des blocs et des réanimations, organisation des cycles de travail, etc.

3 - Prévoir et organiser dès le démarrage le processus de foisonnement/extension des bonnes pratiques au sein de l'établissement pour définir comment les actions d'amélioration du parcours patient dans deux services pilotes de médecine et chirurgie peuvent-elles être reprises et adaptées à l'ensemble des services. La démarche Lean n'est pas qu'une action en laboratoire dans deux ou trois services, elle ne prend son sens que si elle change en profondeur les modes de fonctionnement et de management pour permettre la mise en place d'un processus d'amélioration continue pérenne.

Que va changer le Lean à l'hôpital en France ?

Mise en oeuvre dans des hôpitaux publics en Suède en Angleterre et en Hollande, la démarche n'en est qu'à ses balbutiements en France… faute de volontaires ?

Elle pourrait à court terme influencer la nouvelle version du "Diagnostic Flash" en introduisant des indicateurs de qualité patient comme : le délai d'admission pour subir une opération, le délai de prise en charge aux urgences, ou le nombre de jours d'attente entre la sortie prévue et la sortie réelle etc.

Peut-être cette approche est-elle enfin le moyen de réconcilier dans l'hôpital les porteurs des démarches qualité avec les acteurs préoccupés d'amélioration de l'efficience ?

Contacts

Antoine Georges-Picot
Vice President
Responsable du secteur Santé
antoine.georges-picot@capgemini.com

Didier Krick
Vice President
Responsable du Pôle de Compétences Lean Management
didier.krick@capgemini.com

Capgemini Consulting

Tour Europlaza
20, avenue André Prothin
92927 La Défense Cedex
Tél. : +33 (0) 1 49 67 30 00